

## **АДХОКРАТІЯ: УПРАВЛІНСЬКИЙ СТИЛЬ МАЙБУТНЬОГО**

Stoyko I., Viyatyk I.

*Ternopil Ivan Puluji National Technical University*

## **ADHOCRACY: GOVERNMENT STYLE OF THE FUTURE**

Ключові слова: адхократія, управління, стиль.

Keywords: adhocracy, management, style.

У даний час в областях високих технологій і в галузях, що швидко розвиваються, з'явилися організації, у яких є ознаки організації майбутнього. У науковій літературі ці організації отримали назву адхократичних, які засновані на знанні і компетентності, а не на позиції в ієрархії.

Адхократія (від лат. *ad hoc* «для цього [конкретного випадку]», англ. *adhocracy*) – термін, що його запропонував у 1960 році знавець проблем лідерства Уоррен Бенніс, а потім популяризував футуролог Елвін Тоффлер у книзі «Шок майбутнього (Future Shock, 1970)» а також Генрі Мінцбергом у книзі «Структурування організацій. Синтез досліджень» (1979).

За своєю суттю адхократія – протилежність бюрократії. Адхократія ігнорує класичні принципи менеджменту, згідно з якими в кожного є певна постійна роль, і відповідає гнучкому організаційному устрою, за якого індивідууми можуть вільно використовувати свої таланти залежно від потреб.

«Проектні організації широко поширені в авіакосмічній індустрії. Коли якому-небудь провідному виробникові вдається добути велике замовлення від Агентства національної аеронавтики і космосу, він збирає команду приблизно з сотні чоловік з різних функціональних підрозділів компанії. Проектна команда працює приблизно півтора року до офіційної заявки уряду, щоб зібрати дані і проаналізувати майбутню роботу. Коли настає час підготувати формальну заявку, що називається в індустрії «пропозицією», тоді команда, що працювала над його підготовкою, розпускається, а її учасники повертаються у свої функціональні підрозділи. Потім набирається нова група людей для того, щоб написати істинну «пропозицію». Команди для написання пропозиції працюють разом усього лише декілька тижнів. Як тільки пропозиція приймається, команда відразу ж розпускається. Коли відбувається підписання контракту (якщо воно відбувається), то послідовно створюються різні нові».

Ключовими факторами в адхократії є компетентність і груповий взаємозв'язок робіт. Адхократія – це одночасно й організаційна система управління (ОСУ) й управлінський стиль. Найважливіший параметр адхократії – компетентність. Навколо цього і будується вся діяльність: система стимулювання, високий ступінь волі в діях працівників, перевага горизонтальних зв'язків, переважно неформальний характер взаємодії персоналу (навіть по вертикалі) і т. ін. Звідси випливає, що ОСУ адхократичної організації часом жорстко не визначена, ієрархічна будова її може досить часто змінюватися, менеджери не завжди чітко прив'язані до певної сфери діяльності. ОСУ адхократичної організації звичайно асоціюють зі схемою концентричної форми.

У зв'язку з цим найбільшого поширення такі компанії набули в галузях із високою або складною технологією, що вимагають творчості, інноваційності й ефективної спільної роботи: науково-дослідної і дослідно-конструкторської, консультаційно-впроваджувальної, комп'ютерно-електронної, медичної і т. ін. Безумовно, що такий тип організації не універсальний. Найбільш ефективний він для організацій, де переважає стохастичний характер діяльності: НДДКР, консультаційно-впроваджувальна діяльність тощо.

Адхократія - найвищою мірою неформальна, органічна організація, в якій фахівці працюють в командах, координуючи свою діяльність за різними проектами. Це підрозділи, що займаються новими питаннями і є, як правило, тимчасовими. Можуть мати й інші назви: робочі, експертні, цільові групи, робочі центри, штаби, команди.

У сучасному світі, на відміну від часів Елвіна Тоффлера, вже нікого не дивує, що існує проектний менеджмент. Основи управління проектами тепер вивчають практично усі студенти, що вибрали менеджмент своєю спеціальністю.

Проект – це коли люди збираються разом, щоб вирішити цілком певні завдання, за певний проміжок часу. Відповідно, проектний менеджмент – це управління проектом і людьми, залученими в реалізацію цього проекту.

Істотна відмінність проектних команд від функціональних відомств і підрозділів традиційної бюрократичної організації полягає в тому, що перші, за своєю суттю, є тимчасовими, тоді як другі розраховані на постійне існування.

Адхократичній організації властивий високий ступінь волі в діях персоналу, але її найважливішим результатом є якісне виконання роботи й уміння вирішувати виникаючі проблеми. Ключовими елементами адхократії є наступні:

- робота в областях з високою або складною технологією, що вимагає творчості, інновативності й ефективної спільної роботи;
- фахівці є висококваліфікованими експертами у своїй справі, виконують складні виробничі операції й уміють контактувати один з одним високоефективним способом;
- структура має органічну основу й чітко не визначена, переважають неформальні й горизонтальні зв'язки. Ієрархічна побудова постійно змінюється. У багатьох менеджерів немає твердої прив'язки до однієї роботи;
- право прийняття рішень і влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху;
- система винагороди будується на внеску фахівця, його компетенції й ступеню участі у загальній роботі, винагорода носить груповий характер;
- відносини по вертикалі й горизонталі переважно носять неформальний характер, нерідко відсутня схема структури такої організації.

Організаційна структура управління адхократичної компанії, як правило, зображується у вигляді кількох кіл, що відбивають послідовно від центра вище керівництво, штаб-квартиру компанії, менеджерів, фахівців і робітників. Тобто в організації такого типу є неначе точка відліку, від якої структура розходить колами в радіальних напрямках. Коло у цьому разі є символом того, що всі зусилля її працівників ведуть до одного – до успіху компанії.

Словник.UA пояснює значення адхократичної культури: «Адхократична культура – корпоративна культура компанії, в якій кожний співробітник є творцем, новатором; тут немає вимог чітко дотримуватися регламенту, але є неухильна вимога передбачати майбутнє і не боятися ризикувати для завоювання в ньому передових позицій».

#### Література:

1. Элвин Тоффлер Шок будущего, М., «Аст», 2002, с. 145-167.
2. СЛОВНИК.ua. URL: <https://www.slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%B0%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9>
3. Мітцберг Г. Структура в кулаку: створення ефективної організації. URL: <http://bigc.ru/theory/books/mhsf/>.
4. Сухонос В. В. Адхократія як антибюрократична державна технологія: історико-правовий контекст. Правовий вісник Української академії банківської справи № 2(11). 2014. с. 3-7.